

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

ESTUDO DE CASO: CAVIBEL/CERIS, SARL.



EDNA MARISE SEMEDO CARDOSO

**UNIVERSIDADE DE CABO VERDE – ESCOLA DE
NEGÓCIO E GOVERNAÇÃO**

**Licenciatura em Ciências Empresariais e Organizacionais
Vertente-Gestão**

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS,**

ESTUDO DE CASO: CAVIBEL/CERIS, SARL

Memória de Licenciatura apresentada
como requisito parcial à obtenção do
grau de licenciado em Ciências
Empresarias e Organizacionais-
vertente Gestão.

Orientado pela Mestre Eurídice
Amarante

Dedicatória

Como demonstração de gratidão, amor, carinho incomparável e incondicional dedico este trabalho à Minha mãe Manuela Tavares Cardoso, ao meu pai Manuel Das Dores Cardoso, aos meus irmãos Patrick Cardoso (Mano), Patricia Cardoso (Neliza), Nuria Sofia, João Batista (Cuca) e ainda a minha avo Margarida Tavares por todo o amor e sacrifício demonstrado.

Agradecimento

Acima de tudo agradeço a Deus que me proporcionou todas as oportunidades para que este trabalho fosse concluído.

À todos os familiares (mãe, pai e irmãos) que me apoiaram durante toda a vida, sem o qual não seria possível essa formação nem tão pouco este trabalho, que Deus lhes abençoe.

A professora e orientadora, Eurides Amarante pelo esforço e paciência na realização deste trabalho.

À todos os professores que contribuíram para a nossa formação e que sempre serão lembrados, uma vez que nas nossas acções, eles estarão presentes com os conhecimentos, que deles adquirimos.

Por último, mas não menos importante a todos que directa ou indirectamente contribuíram para a realização desta pesquisa, cujo nome não consta nos nossos agradecimentos.

Pensamento

“O Verdadeiro líder não se impõe, mas desperta nos outros a vontade de fazer”

(autor desconhecido)

Resumo

O presente trabalho de memória de licenciatura cujo o tema é motivação nas organizações empresariais estudo de caso Cavibel – Ceris, tem como objetivo geral avaliar o grau de motivação dos funcionários da empresa.

Para atingir os tais objectivos foram desenvolvidas um estudo de caso com enfoque na avaliação quantitativa, com suporte ao análise de conteúdo quantitativa através do programa Shipnix. Para levantamento de dados foram utilizados como técnicas inquéritos por questionários direccionados aos funcionários da empresa e uma entrevista com o Diretor de Recurso Humanos SR Silvano Barros.

Os dados recolhidos, juntamente com a fundamentação teóricas, foram essenciais para uma atingir o objetivos do trabalho.

Os dados foram analisados a luz das teorias da Motivação, com relevo à Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1968) em que o primeiro, **factores higiénicos** em que defende que só afectam a motivação quando ausentes e o segundo, **factores motivadores** que levam à satisfação do trabalho.

Palavra chave: Motivação.

Abreviaturas

ADP.....	Avaliação do Desempenho Profissional
ECCBC	Equatorial Coca Cola Bottling Company
ECM.....	Empresa Cervejeira de Madeira
ENG.....	Escola de Negocio e Governação
ORT.....	Organização Racional do Trabalho
RH.....	Recursos Humanos
UNICV.....	Universidade de Cabo verde

Lista de Figuras

Figura 1: Hierarquia das Necessidades segundo Maslow	10
Figura 2: Organigrama da Empresa	28

Lista de Quadro

Quadro 1: Tipologia de Clientes da Empresa	29
Quadro 2: Idade e Sexo dos inqueridos	30
Quadro 3: Vinculo com a empresa.....	31
Quadro 4: Avaliação das regras e regulamentos da empresa.....	33
Quadro 5: Descrição da função responsável	35
Quadro 6: Condições de Segurança	35
Quadro 7: Valorização do potencial dos funcionários pela empresa, cooperação entre os funcionários, nível de envolvimento	39

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Grau de escolaridade dos inqueridos	31
Gráfico 2: Tempo de Serviços na Empresa.....	32
Gráfico 3: Política de promoção e progressão na carreira	33
Gráfico 4: Compensação do salário recebido adequada para necessidades básicas	33
Gráfico 5: Formação aos funcionários da empresa.....	34
Gráfico 6: Satisfação com o cargo ocupado	34
Gráfico 7: Percepção da comunidade dentro da empresa	35
Gráfico 8: Avaliação da comunicação na empresa	36
Gráfico 9: Conhecimento do que acontece na empresa	37
Gráfico 10: Principais fatores de motivação dos funcionários	38
Gráfico 11: Condições de trabalho oferecido pela empresa	38
Gráfico 12: Avaliação da relação funcionário e superior hierárquico	40
Gráfico 13: Intervenção do superior hierárquico	40

Índice

Introdução	1
Capítulo I: Enquadramento Teórico.....	4
1.1. Abordagem clássica da administração	4
1.2. Abordagem humanística da administração	5
1.3. A Motivação nas organizações empresárias.	7
1.4. Teorias motivacionais	9
1.4.1. Teoria das Necessidades de Maslow.....	10
1.4.2. Teoria dos dois Fatores de Herzberg.....	11
1.4.3. Teoria das expectativas de Vroom.....	12
1.4.4. Teoria x e y de McGregor	12
1.4.5. Teorias de Processo da Motivação.....	13
1.5. A importância da motivação no desempenho dos colaboradores	15
1.6. Fontes de motivações.....	17
1.6.1. Algumas tendências recentes	18
1.7. A relação entre a motivação, o estilo de liderança, e o clima organizacional.....	20
1.8. Clima organizacional	21
Capítulo II: Estudo de Caso Cavibel/ Ceris SARL.....	23
2.1. Fundamentação Metodológica	23
2.2. Estudo de caso.....	23
2.3. Plano de colectas de dados.....	24
2.4. A entrevista	25
2.5. Tratamento e análise dos dados	26
2.6. Amostra.....	26
2.7. Caracterização da Organização.....	26
2.7.1. Organigrama da Empresa.....	28
Capítulo III: Análises e Interpretação de Dados	30
3.1. Caracterização dos inqueridos	30
3.1.1. Análise global dos dados.....	41
3.2. Análise de Entrevista	42
3.2.1. Motivação dos funcionários	42
Conclusão.....	44

Acções que a empresa pode optar que valorizam os colaboradores, motivando-os para o trabalho.....	45
Referências Bibliográfica	i
Anexos	ii

Introdução

Hoje em dia nas sociedades indústrias, as crianças nascem geralmente numa organização; que é hospital segue toda a sua vida por passos mais longos ou mais curtos em organizações; passam por jardins, escolas, grupos de pares, liceu, universidade, administração, sindicato, até ao momento em que uma agência funerária se encarrega das suas exéquias. Ocorrem à memória de cada lugares preciosos como; sala de aula, gabinete, oficinas e nesses lugares, rostos, conversas e incidentes. No interior da fixidez maciça da organização implantada no espaço, encontra-se uma vida social efervescente onde se misturam e confrontam as ideias, sentimentos, interesses e aspirações mais contraditórias.

Essa efervescência carregada de imprevistos, a organização, esforçou-se por canaliza-la e orienta-la no sentido do seu objetivo central que seria produção de bens e serviços, para isso apoia-se em diferentes teorias que exprimem concepções ideológicas diferentes do homem e da organização. Estas teorias estão organizadas em 3 eixo: As teorias clássicas ou Racionalista de Taylor, esta teoria vê no homem essencialmente dois braços para repetir tarefas repetitivas, para ativar esses dois braços precisava-se de um porta moedas ou nos países totalitários, a pressão ideológica, segundo esta teoria a organização uma vez racionalizada, deveria funcionar como uma espécie de mecânica cujas engrenagens se ajustassem perfeitamente umas às outras.

O segundo eixo, temos as Teorias ditas das Relações Humanas a das Neo-Relações Humanas, esta teoria vê no homem um coração, a imagem da organização é de uma família feliz, acreditam que o homem tem motivação e fontes de satisfação complexas, o trabalho deve ser visto simplesmente como uma dessas fontes.

O terceiro eixo é a das Teorias da organização, sistema aberto e do Agente Complexo e Autônomo, esta vê no indivíduo um grupo de atores, num sistema aberto. O homem é reconhecido como um agente complexo e autônomo, não apenas determinado por motivações económicas.

Em cabo verde infelizmente ainda, existem empresas que defendem a motivação unida exclusivamente à oferta de benefícios financeiros ou materiais. Todavia, esta estratégia se mal empregada, pode promover o desempenho dos funcionários ao curto prazo em

detrimento ao alcance dos resultados a alcançar em logo prazo, também pode provocar a extinção das equipas de trabalho, alimentando a rivalidade entre os funcionários, transformando o ambiente trabalho em campo de batalha, ou seja, torne-se um local de competições pessoais, sem levar em conta os objetivos que norteiam a empresa.

Mas essa tendência vem diminuindo com o passar dos anos com a dinâmica empresarial fez se salientar a importância da motivação dos funcionários para a competitividade das empresas e na qualidade que se quer alcançar para garantir a sobrevivência das empresas no actual contexto sócio-económico, acredito que essas são a razoes que fez se emergir nas empresas cabo-verdianas novas concepções acerca da motivação dos funcionários.

Actualmente o desempenho dos indivíduos nas organizações está sendo fonte de estudo das mais diversas pesquisas, a motivação dos funcionários e os fatores que os influenciam, passaram a ser objetos de extrema importância para a maioria das organizações. Os funcionários passaram a ser considerados ativos importantes para se manter uma boa imagem da organização, a motivação tornou-se um fator estratégico para alcançar os objetivos da organização e a satisfação dos colaboradores numa organização, também devido a importância que a motivação tem dentro de qualquer empresa seja ela pequena, média ou grande, e hoje em dia com o mercado cada vez mais competitivo a motivação ganhou mas relevância dentro das empresas, que passaram a focalizar mais nos funcionários para que estes se sente motivados e sim criar valores para as empresas.

Para além do que já foi dito a escolha deste tema deve-se ainda por uma questão pessoal em primeiro ao facto de me sentir interessada por conhecer o grau de motivação dos colaboradores da empresa em que teria a minha primeira experiência no mercado de trabalho, interesse em conhecer e entender o relacionamento entre os funcionários e para com os superiores hierárquicos.

O presente trabalho focaliza a motivação nas organizações e tem como objecto de estudo a empresa cavibel, o objetivo principal é conhecer o grau de motivação dos seus colaboradores.

E como Objetivos específicos:

Avaliar o clima organizacional da CAVIBEL/CERIS, SA.

Identificar as fontes de motivação utilizadas pelos superiores hierárquicos

Propor acções que valorizam os colaboradores, motivando-os para o trabalho.

Para isso partiu-se da seguinte Pergunta de partida:

Os funcionários da Cavibel/Ceris estão motivados para desempenharem as suas funções?

O trabalho está dividido em três capítulos, sendo a parte introdutória onde falará sobre a problemática e pertinência do trabalho, os objetivos gerais e específicos. O primeiro capítulo está reservado a componente teórica na qual falaremos sobre a motivação, fontes de motivação, algumas teorias que lhes são subjacentes, bem como sua importância para o desempenho dos colaboradores e por outro lado, o clima organizacional, estilo de liderança, comportamento organizacional visto que influência directamente a motivação e a satisfação dentro das organizações.

O segundo capítulo está destinado a parte pratica estudo de caso CAVIBEL/ CERIS na qual pretendemos saber o grau motivacional na mesma no terceiro capítulo abordamos a análise e interpretação dos dados, por fim apresentam-se as conclusões bem como as limitações e recomendações não só para as empresas, mas também para aqueles que queiram seguir nesta mesma linha de pensamento. Para fechar deixaremos também as bibliografias pesquisadas.

Capítulo I: Enquadramento Teórico

1.1. Abordagem clássica da administração

No despontar do século xx, surge a Abordagem Clássica da Administração. Ela é desdobrada em duas orientações diferentes e até certo ponto, opostas entre si, mas que se complementam com a relativa coerência:

De um lado, a administração científica desenvolvidas nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Taylor. A preocupação era aumentar a eficiência no nível operacional, isto é no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e divisão, do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Nesse sentido a abordagem da administração clássica de baixo para cima (do operário para o gerente) e das partes (operários e seus cargos) para o todo (organização da fábrica) predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários para a execução de uma tarefa, o para p tempo padrão determinado para a sua execução. O cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de operações, tarefas, cargos etc. Constituem a chamada organização racional do trabalho segundo Chaveanato (2002).

Organização Racional do Trabalho (ORT).

A administração científica restringiu-se às tarefas e aos fatores directamente relacionados com o cargo e função do operário. Muito embora a organização seja constituída por pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano e concebeu-se a organização como “um arranjo rígido e estático de peças”, ou seja, como uma máquina. A ênfase nas tarefas é a principal característica da administração científica

Segundo o mesmo actor, com a administração científica implementou-se o conceito de *homo económico*, segundo esse conceito, toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salarias, económicos e matérias. Em outros termos, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar vida por meio do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e da necessidade de dinheiro para viver. Assim as recompensas salariais e os prémios de produção influenciam os esforços individuais dos trabalhadores, fazendo com que o

trabalhador desenvolva o máximo de produção de que é fisicamente capaz para obter um ganho maior.

Essa estreita visão da natureza humana (o homem económico) não se limitava em ver o homem como um empregado por dinheiro. Pior ainda: via no operário da época, um indivíduo limitado e mesquinho, preguiçoso, culpado pela vadiagem e desperdícios das empresas e que deveriam ser controlados por meio de trabalho racionalizado e do tempo padrão.

Do outro lado, a corrente dos anatomistas e fisiologistas da organização, desenvolvida na França, com os trabalhadores pioneiros de Fayol. A essa corrente derivou de teoria clássica, a preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e das suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e fisiologia (funcionamento) da organização (Texeira, 1998).

Neste sentido, a abordagem da teoria clássica é uma abordagem inversa á da administração científica: de cima para baixo (da direcção para a execução)e de todo (organização) para as suas partes componentes(departamentos). Predominava a atenção para a estrutura organizacional, e com os elementos da administração, com os princípios gerais da administração e com a departamentalização. (Texeira, 1998).

A teoria clássica e a administração científica nunca foram praticamente aceitas num país democráticas com os Estados Unidos, onde os trabalhadores e sindicatos passaram a considera-las um meio sofisticados de exploração dos trabalhadores a favor dos interesses patronais. Verificou-se que a administração se baseava em princípios inadequados ao estilo democrático do estilo de vida americano. (Texeira, 1998).

1.2. Abordagem humanística da administração

Com a abordagem humanística, a teoria administrativa passa por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada nas tarefas (pela administração científica) e na estrutura organizacional (pela teoria clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações com a abordagem humanística, a preocupação com máquinas e com métodos de trabalho e a preocupação com a organização formal e os seus princípios de administração cedem prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos

sociais. O foco com os aspectos técnicos e formais cede lugar para foco nos aspectos psicológicos e sociológicos (Chaveanato, 2002).

A abordagem humanística ocorre com a teoria das relações humanas, nos Estados Unidos a partir de 1930, graças aos desenvolvimentos das ciências sociais, notadamente a psicologia e, em particular, a psicologia do trabalho.

A teoria das relações humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvidas por Elton Mayo e colaboradores.

A teoria das relações humanas nasceu da necessidade de corrigir tendências à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores tinham de se submeter.

Com o advento da teoria das relações humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: motivação, liderança, organização informal, dinâmica do grupo.

Segundo o mesmo autor, a felicidade humana passa a ser vista sob ângulo diferente, pois o *homo economicus* cede lugar para o *homo social*.

Surge uma nova concepção sobre a natureza dos homens: o homem social, que se baseia nos seguintes aspectos:

- Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho como o comportamento em qualquer lugar é uma consequência de muitos fatores motivacionais.
- As pessoas são motivadas por necessidades humanas e suas satisfações por meio dos grupos sociais com quem interagem.
- O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança
- O supervisor eficaz é aquele que possui habilidades para influenciar seus subordinados obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alta comprometimento com os objetivos da organização.
- As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

A compreensão da motivação do comportamento supõe os conhecimentos das necessidades humanas. A teoria das relações humanas constatou a existências das necessidades humanas básicas. Verificou-se que o comportamento humano é determinado porque, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem.

Segundo Texeira na mesma obra, essas causas são **necessidades ou motivos**, isto são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direcção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

O homem é um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento do homem dando-lhe direcção e conteúdo. Ao longo da sua vida o homem evolui por três níveis ou estágios de motivação: a medida que cresce, amadurece, e vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo as necessidades de níveis mais elevados. Os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas, e de auto realização.

1.3. A Motivação nas organizações empresárias.

Motivação é uma palavra sem um conceito único. Existe muitas teorias sobre o assunto que são elaboradas a partir de premissas diferentes, que iremos explicar cada uma ao longo do trabalho. A motivação necessita estar presente em todos os momentos da vida dos funcionários em diferentes dimensões, ou seja, na vida pessoal ou profissional, influenciando expectativas e resultados.

A palavra Motivação vem do latim *movere*, que significa "mover". É, então, aquilo que é susceptível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado. Motivar significa dar motivo a, causar, expor motivo. Pode-se afirmar que a motivação é intrínseca, é um impulso que vem de dentro, é uma força que direcciona a pessoa para algum objetivo. Essas forças emergem, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa (Chiavenato, 2002).

O mesmo autor afirma que motivação é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes. Dizer então que um gestor motiva seus subordinados significa que ele

desenvolve as suas acções que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuar de forma desejada.

Segundo Robbins (2002) motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. O autor acredita que a intensidade está relacionada à quantidade de esforço que o indivíduo despende. A direcção precisa ser coerente com os objetivos organizacionais e por fim, destaca-se a necessidade de manter a persistência no esforço realizado. Este autor mostra que os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Chiavenato (2000) acredita que o nível de motivação varia entre as pessoas e ainda numa mesma pessoa por meio de tempo. Além das diferenças individuais existem as variações no mesmo indivíduo, em virtude do momento e da situação. Não há dúvida portanto que a motivação dinamiza e canaliza comportamentos para uma finalidade. Os comportamentos são desenvolvidos iniciados ou alterados num determinado sentido a partir dos estímulos específicos. A motivação está directamente ligada ao sentimento de valorização e ao sentimento de pertença do colaborador em relação a organização. As empresas precisam preocupar-se com a motivação de seus colaboradores, pois só assim alcançarão eficácia e desempenho positivo dos mesmos. Ela é obtida, acima de tudo, quando o colaborador é tratado como o seu primeiro cliente.

Os colaboradores são elementos imprescindíveis para o sucesso das organizações e precisam estar bem motivados para que realmente cumpra a sua missão de forma eficiente e eficaz. Conhecer os colaboradores, seus anseios e o que os motiva e a se comprometerem é uma preocupação fundamental para qualquer gestor, qualquer que seja o seu nível de actuação na organização. Cada vez mais as organizações se voltam às questões de motivação de seus colaboradores, pois a eficácia e o desempenho positivo estão directamente ligados a motivação. É fácil perceber por que a motivação é tão desejável no trabalho (Weisinger, 2001). Segundo ele, um colaborador motivado requer menos controle, tem uma produtividade consistente e tende a ser mais esforçado e criativo. Para compreender melhor o que é a motivação devemos conhecer algumas teorias subjacentes a esta.

Motivação não é algo que se explique em apenas uma frase, nem se consegue ter funcionários motivados através de uma única atitude. A motivação é um conjunto de coisas que ao se combinar, transformam a empresa em um negócio altamente poderoso.

Basicamente, há motivação quando o cenário é muito parecido com o seguinte: a empresa está indo bem, é respeitada no mercado e é motivo de orgulho para os funcionários; os funcionários sabem exatamente o que é a empresa, o que ela está fazendo agora e quais são seus objetivos; as pessoas são constantemente desafiadas a fazer mais, melhor e participam ativamente das mudanças; o ambiente é aberto, sensível as ideias e sugestões, e propicia espaço para que cada pessoa possa desenvolver todo o seu potencial; o trabalho das pessoas é notado e, quando é o caso, enaltecido abertamente; os salários estão, pelo menos, dentro da média de mercado. Conquistado esse ambiente de trabalho, a motivação cresce e os resultados práticos aparecem.

O que prevalece hoje, ainda, infelizmente, é o gerenciamento neutralizador que dá espaço para que a falta de motivação surja em alto grau. Mas, esse quadro está mudando rapidamente. As empresas que enxergarem isso mais depressa vão sobreviver. As outras não vão segurar nem funcionários nem clientes.

1.4. Teorias motivacionais

A década de 50 foi o marco inicial ao desenvolvimento das teorias sobre a motivação. Uma das razões do seu surgimento e sua atracção nas organizações foi a necessidade de se desenvolver meios para melhorar a eficiência e eficácia das organizações, devido às condições e exigências externas. Uma outra foi a crescente contingência da relação entre as contribuições das pessoas e a necessidade da visão do sucesso a longo prazo e, por último, a mudança na recepção das pessoas, no ambiente de trabalho, onde estas deixam de ser meras peças no processo produtivo, para assumirem o diferencial competitivo na luta pela posição de sucesso no mercado. Existem diversas teorias que tentam explicar a motivação, mas nenhuma delas é completa, ou seja, não tem todos os componentes necessários para explicá-la. Na verdade elas são complementares. Entre as mais influentes a maioria não compete entre si, são complementares. Por isso apresentamos o contributo dos teóricos mais importantes (Robbins, 2002).

1.4.1. Teoria das Necessidades de Maslow

Maslow (1970 citado por Chiavenato, 2000) afirma que todos os indivíduos apresentam uma hierarquia das necessidades que precisam ser satisfeitas para que possam sentir-se motivados. Enquanto essas necessidades não forem satisfeitas o indivíduo não se sente motivado. A hierarquia das necessidades de Maslow é apresentada segundo uma pirâmide

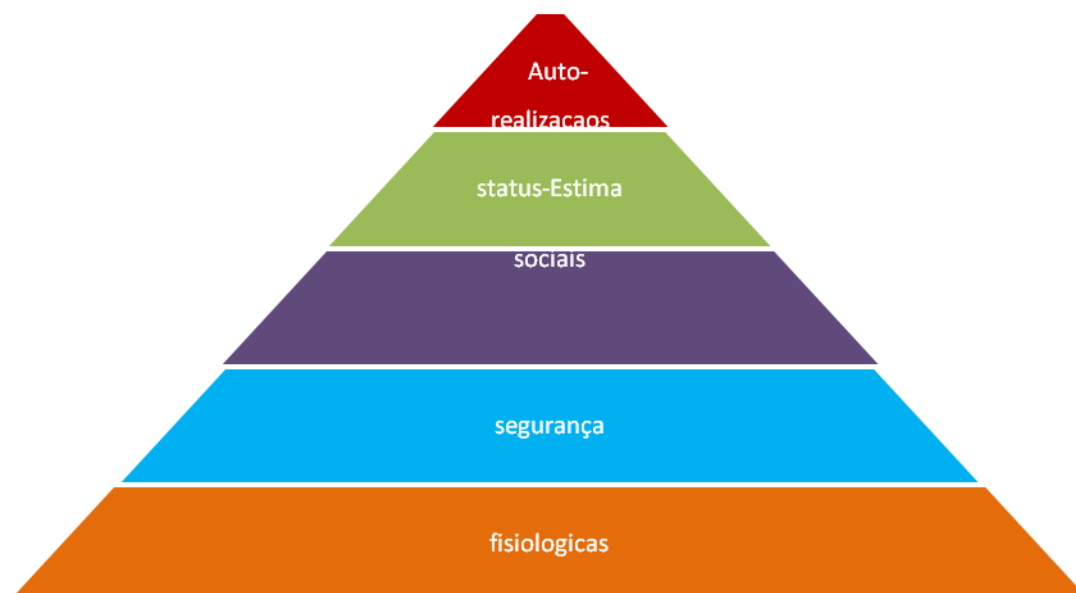


Figura 1: Hierarquia das Necessidades segundo Maslow

Fonte: Idalberto Chiavenato (2000)

As necessidades pessoais ou fisiológicas: Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio e calor), o desejo sexual, etc. São necessidades que já nascem com o próprio indivíduo. Contudo, estão relacionadas com a sobrevivência e com a preservação da espécie.

Quando estas necessidades não estão satisfeitas o indivíduo torna-se resistente e hostil em relação as pessoas que o cercam. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz a falta de adaptação social e a solidão (Maslow.)

As necessidades de estima: São os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros; estão relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Para satisfazer estas necessidades as pessoas procuram oportunidades de realização, promoções, prestígio e *status* para reforçar as suas

competências. Contudo, a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que podem levar à desmotivação.

As necessidades de auto-realização: Pessoal são os desejos de crescimento pessoal e da realização de todos os objetivos pessoais. Uma pessoa que chegue a este nível aceita-se tanto a si como aos outros. Estas pessoas normalmente exibem naturalidade, iniciativa e habilidade na resolução de problemas. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia.

No ambiente de trabalho, as necessidades fisiológicas estão ligadas com o salário e benefícios, ou seja, a pessoa começa a trabalhar para ter o que comprar, o que vestir e ter como se sustentar. As necessidades de segurança estão vinculadas com segurança no trabalho, planos de saúde, seguros. Por exemplo, a pessoa trabalha para obter segurança e compra um imóvel, associa-se a um plano de saúde familiar. As necessidades sociais estão associadas um senso de participação, amizade, com os colegas de trabalho e possibilidade de crescimento. Os fatores sociais podem ser vistos no trabalho em equipa, na conquista da meta, superação de desafios e outros. As necessidades de auto-estima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte de supervisores e gerentes, juntamente com perspectivas de obter ascensão. As necessidades de auto-realização podem ser atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, nos quais as habilidades são utilizadas de maneira ampla (Martins, 2002).

1.4.2. Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo clínico Norte-Americano e professor de Gestão na Universidade de Utah, realizou, na década de 50, uma pesquisa sobre os fatores de motivação interrogando 200 engenheiros e contabilistas. O método de Investigação foi chamado de “incidente crítico”, caracterizado pelo facto de os entrevistados serem solicitados a descrever o acontecimento ou facto que lhes parece importante. Nas suas conclusões Herzberg identificou necessidades bastantes similares às sugeridas por Maslow. Ele identificou duas classes de fatores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho, que chamou fatores higiénicos e fatores motivacionais. (Chiavenato, 2000).

Os fatores higiénicos também denominados extrínsecos, se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Como estas condições são administradas e decididas pela empresa, as necessidades higiénicas estão fora do controlo das pessoas. As principais necessidades higiénicas são:

salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições de trabalho, políticas e directrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e colaboradores, regulamentos internos, etc.

Os fatores motivacionais são também chamados de intrínsecas, pois estão relacionadas com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa.

Ao contrário das necessidades higiénicas, as necessidades motivadoras estão sob controlo do indivíduo, pois estão relacionadas com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. O efeito das necessidades motivadoras é profundo, pois quando são óptimas elas provocam satisfação nas pessoas dando origem a motivação. Em contrapartida, quando são precárias, elas evitam a satisfação e por conseguinte a motivação. (Chiavenato, 2000).

1.4.3. Teoria das expectativas de Vroom

Vroom (1964) desenvolveu a teoria das expectativas na qual defende que existem duas partes que compõem a motivação: os **desejos individuais e a necessidade em alcançá-los**. Este autor utilizou a palavra “valência” para descrever o nível de um desejo particular. Um alto nível de valência indicava um desejo forte e motivação do indivíduo, enquanto o nível baixo corresponde um desejo pequeno que causa pouca motivação. Portanto, se um alto nível de valência age como motivador, o indivíduo também precisa sentir que esse desejo específico pode ser satisfeito. Se o desejo não for acessível há pouca probabilidade de essa pessoa trabalhar com mais afinco. A pessoa não se sentirá motivada (Rocha, 1997).

Ainda para Rocha, uma forma mais prática esta teoria sugere que um colaborador se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho, que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção, e que estas recompensas vão atender as metas pessoais.

1.4.4. Teoria x e y de McGregor

Douglas McGregor (1960) propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Na

Teoria X as quatro premissas dos executivos são: os colaboradores não gostam de trabalhar; precisam ser coagidos; evitam responsabilidades e colocam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho. Segundo a Teoria Y, as quatro premissas positivas contrastantes com a Teoria X são: o trabalho é algo tão natural quanto descansar ou se divertir; as pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos; as pessoas buscam a responsabilidade e tomam decisões inovadoras (Rocha, 1997).

Enfim, pela Teoria X o homem não é motivado e não quer se desenvolver; a ênfase está no controle; por outro lado, pela Teoria Y, o homem é motivado e quer se desenvolver; a ênfase é na pessoa. Na teoria X, as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos.

Na teoria Y as de nível mais alto Pode-se constatar que cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados fatores que outros e contribuindo para se achar o caminho mais apropriado para motivar. Faz-se necessário identificar o melhor caminho para percorrer, com o intuito de melhor entender a motivação e conseguir elevar a força de trabalho e elevar o moral, aceitando e vencendo os desafios propostos pela organização.

1.4.5. Teorias de Processo da Motivação

Teoria do Estabelecimento de Objetivos

Edwin Locke (1968) concluiu que a intenção de trabalhar em direcção a algum objetivo constitui uma grande fonte de motivação. Os objetivos influenciam o comportamento das pessoas. Os objetivos específicos melhoram o desempenho, enquanto os difíceis, quando aceitos pela pessoa, resultam em desempenho mais elevado do que os fáceis. Estabelecer objetivos é o processo de desenvolver, negociar e formalizar metas ou objetivos que uma Pessoa se responsabiliza por alcançar. Edwin Locke (1968)

Teoria do Reforço

A teoria do reforço descreve como recompensas ou reforços podem afectar o comportamento.

A teoria não lida com estados internos como a motivação. Então, de certa forma, essa é uma teoria não motivacional. Ela explica o comportamento como função de experiências recompensadoras anteriores ou históricas de reforço. O comportamento é visto como uma resposta ao ambiente.

O princípio mais importante da teoria do reforço é a lei do efeito. Ela declara que a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento diminuir se ele for seguido de punição, as recompensas são contingentes na ocorrência de um comportamento em particular. (Thorndike, 1913).

No contexto do trabalho, isso quer dizer que os comportamentos relevantes para o desempenho aumentarão em frequência, se forem recompensados.

As recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), e podem ser dadas pela organização ou serem derivadas das tarefas em si. Assim, a empresa pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, ou o bom desempenho pode resultar em uma noção de realização por si própria. Ambos podem igualmente reforçar e levar a um bom desempenho contínuo.

Teoria da Fixação de Metas

A teoria de motivação que, provavelmente, tem sido mais útil para os psicólogos organizacionais é a teoria da fixação de metas (Locke e Latham, 1990).

Os princípios da fixação de metas têm sido largamente utilizados nas organizações, embora sua utilização não seja necessariamente baseada na teoria. O princípio básico dessa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. Por exemplo, um profissional de vendas pode ter o objetivo de vender uma determinada quantidade de seu produto dentro de um mês. Pelo facto de os objetivos estarem relacionados a comportamentos relevantes para o desempenho é que a teoria da fixação de metas tem sido fortemente relacionada ao comportamento.

A teoria da fixação de metas afirma que as pessoas fazem mais esforços na consecução de seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos. Do

ponto de vista organizacional, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho no trabalho e várias empresas têm utilizado a fixação de metas justamente para isso. De acordo com Locke e Henne (1986), vários fatores são necessários para que a fixação de metas aumente o desempenho no trabalho. Primeiro, os empregados devem estar comprometidos com a meta, ou seja, devem tê-la aceitado.

O objetivo da organização não é necessariamente o objetivo pessoal de um funcionário. Porém, apenas objetivos pessoais motivam os comportamentos. Em segundo, o feedback é necessário porque permite que as pessoas saibam se o seu comportamento as está levando ou não na direcção de seus objetivos. Em terceiro, quanto mais difícil a meta, melhor deve ser o desempenho.

1.5. A importância da motivação no desempenho dos colaboradores

A valorização e motivação dos colaboradores dentro das organizações nasceu, de entre outras causas, da necessidade de se corrigir à tendência a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter e cuja eficiência era medida unicamente por meio da produção e a motivação era exclusivamente financeira. Tendo em consideração que os colaboradores são elementos imprescindíveis para o sucesso das organizações, eles precisam estar bem motivados para que realmente cumpram a sua missão de forma eficiente e eficaz. Essas transformações que vêm ocorrendo no mundo exigem que as organizações modifiquem, de maneira profunda, a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. No cerne da questão está a premissa de que a motivação tem uma relação directa com o desempenho e, portanto, constitui-se num factor fundamental para ganhos de produtividade.

No decorrer das últimas décadas têm-se multiplicado os exemplos de que é possível fazer da organização um ambiente saudável e do trabalho ali executado algo realmente motivador para o ser humano, pois a motivação implementa a estratégia empresarial e sabe que precisa das pessoas para atingir os seus objetivos. Sendo assim, a motivação é vista como um processo de fornecer os membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objetivos através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização. A motivação funciona como um impulsionador

do comportamento humano. Uma equipa motivada é extremamente útil nas organizações pois sua produtividade tende a crescer fazendo com que cada um sinta o seu poder de contribuição dentro da empresa.

Ao se valorizar o ser humano dentro das organizações houve um deslocamento da visão das pessoas vistas simplesmente como recursos – dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas – para alcançar objetivos organizacionais, para uma visão de pessoas vistas como seres humanos, dotadas de características próprias, de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais. Muitas vezes ao falar em motivação a primeira ideia que vem a mente é dos melhores salários, mas isso nem sempre é um factor primordial da motivação. O que satisfaz e motiva os colaboradores é o reconhecimento e recompensa quando se faz um bom trabalho, a participação nos objetivos, visão e missão da organização. Isto os faz “vestir a camisola” e atuar como um embaixador credível e positivo.

Quando falamos de motivação, também há que levar em conta um factor muito importante: o clima organizacional. Isto porque este está relacionado com a motivação dos membros da organização. Como afirma Chiavento (2000), quando há uma elevada motivação entre os participantes o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre eles. Quanto menor for a motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das suas necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar. É preciso trabalhar no sentido de ter um clima organizacional sempre agradável porque quando isso não acontece provoca estados de desinteresse, apatia, insatisfação e depressão, podendo em casos extremos, chegar a estados de inconformidade ou agressividade.

Pode-se ver que o clima organizacional representa o ambiente interno existente entre os membros de uma organização e está intimamente relacionada com o grau de motivação existente. No fundo, ele influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. Como afirma Chiavenato, (2000), é como se houvesse uma retroacção recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional.

Para Kunsch (2003) o clima organizacional precisa ser o mais agradável possível uma vez que o indivíduo passa maior parte do seu dia nas organizações. Portanto, para que haja um clima agradável baseado na participação e integração de todos seria necessário uma boa política de comunicação interna. Podemos dizer então que Colaboradores motivados

trabalham felizes e apresentam melhores resultados financeiros, pois a motivação tem relação directa com o desempenho.

1.6. Fontes de motivações

Sistema de remunerações: Não é pacífica a aceitação de remuneração como fonte de motivação, recorde-se que Herzberg inclui o salário no conjunto dos fatores higiénicos ou seja não motivacionais.

Muitos gestores e economistas tendem a colocar o dinheiro nos principais lugares da escala dos motivadores, contrariamente aos cientistas que o colocam nos últimos lugares. Não havendo verdades absolutas, parece ser de admitir que o dinheiro constitui uma fonte de motivação em alguns casos a mencionar:

- A remuneração ajuda a satisfazer as necessidades dos níveis mais baixos e eventualmente atem as necessidades destina, geralmente atingindo as pessoas mais jovens que estão a constituir família, mais que as pessoas já instaladas na vida, para quem as necessidades pecuniárias não são tão urgentes.
- Maior parte dos trabalhadores atribui um elevado valor ao salário, este deve, de acordo com a teoria da expectativas, estar directamente associado ao desempenho individual.
- Se há um aumento de salário imediatamente sucede um determinado comportamento, então, como diz a teoria do esforço, esse comportamento tende a repetir-se.

Participação

A participação dos trabalhadores na análise dos problemas e na procura das soluções é uma técnica de motivação reconhecida e cada vez mais utilizada.

De facto, dificilmente as pessoas podem ser motivadas se nunca são consultadas sobre as acções que as afectam, isto é, se não forem envolvidas nas questões que tem haver com o futuro da organização de que fazem parte também em maior ou menor grau. Por outro lado, qualquer membro da organização tem conhecimentos e experiências que podem e devem constituir um contributo importante para a solução de problemas, nomeadamente os que mais se relacionam com o seu posto de trabalho (Texeira, 1998).

O exercício de participação activa dos trabalhadores conduz á satisfação de um conjunto de necessidades individuais e engloba uma serie de motivadores básicos. Traduz uma forma

de reconhecimento e contribui para a satisfação das necessidades de afiliação e aceitação pelos outros, bem como indubitavelmente para a satisfação da necessidade de realização.

Horário flexível

Um sistema de horário flexível é aquele em que o trabalhador, sendo obrigado a permanecer no seu posto de trabalho durante um determinado período diário, pode completar o seu horário entrando e saindo em horários diferentes do horário normal.

Um dos aspectos mais importantes do horário flexível é o permitir o trabalhador programe o seu trabalho de forma a minimizar os conflitos entre as suas necessidades pessoais e laborais, para além de lhe permitir escolher o horário em que funciona melhor.

Horário comprimido

O sistema de horário comprimido consiste na distribuição do número de horas de trabalho semanal ao longo de um menor número de dias da semana. A adopção deste tipo de horário permite que o trabalhador possa eventualmente fazer melhor uso do seu tempo de lazer, do tempo a dedicado a família aos seus negócios pessoais, desporto etc.

Menos usual que o horário flexível, não é pacífica a opinião sobre os benefícios do horário comprimido na motivação das pessoas. Nalguns casos em que foi utilizado verificaram-se aspectos positivos, como a maior satisfação declarada pelos trabalhadores e maior produtividade. Mas noutros casos foram registados acréscimo de fadiga, redução da produtividade e algumas empresas consideraram a experiência negativa, voltando ao trabalho normal.

1.6.1. Algumas tendências recentes

Nas novas organizações em que o número de gestores intermédios é mais reduzido, os trabalhadores é quem melhor conhece as tarefas a desempenhar, os processos a desenvolver, os equipamentos a utilizar.

O conhecimento passa a estar na base, trabalham os especialistas, mais de que no topo como acontecia no passado .

É pois, natural que tomem grandes decisões que antes eram tomadas pelos gestores de nível intermédios agora desaparecido. A hierarquia reduz-se, o papel do gestor é, então, acima de tudo o de **integrador** e **facilitador**.

Respeito, reconhecimento, responsabilidade e divertimento, são importantes como fonte de motivação nas organizações emergente.

Respeito no sentido de fazerem as pessoas se sentir que tem interesse, que são importantes para a organização; **reconhecimento**, inclui não só a recompensa pelo trabalho efectuada mas também os comportamentos e políticas que reconhecem as contribuições e a individualidades das pessoas seja reconhecido, **divertimento** no sentido de fazer com que as pessoas gostem do seu trabalho e o façam com entusiasmo, boa disposição e ate com prazer.

Para Texeira, os esquemas de motivação tradicionais perdem, de facto, a sua eficácia, os trabalhadores detêm agora capacidades únicas, o que lhes confere, por um lado, maior importância relativa ao conjunto stakeholders da empresa, e por outro lado, sugere tratamento diferenciado.

A motivação dos trabalhadores nas novas organizações tenderá, em resumo, a passar pelo relevo atribuído a algum ou alguns aspectos:

- Maior autonomia e responsabilidade pessoal na preparação das decisões e execução das tarefas; maior auto disciplina e mais elevada margem de auto-controlo,
- Perfeito entendimento da missão da empresa, estimulando o orgulho da participação individual nos resultados colectivos,
- Novas formas de reconhecimentos, traduzidas não só nas compensações pelo nível de desempenho, mais também na reputação alcançada e reconhecida pelos seus pares, pela própria organização e pelas redes e associações profissionais,
- Instituição de um clima favorável á aprendizagem permanente e reconhecimento das idiossincrasias (e ate excentricidades); criação de condições para o desenvolvimento e aplicação das capacidades únicas de cada pessoa,
- Partilha dos resultados alcançados pela organização, no pressuposto de um reequilíbrio das posições relativas dos stakeholders.

A conclusão que se pode tirar é a de que os pressupostos sobre as principais teorias motivacionais se mantêm, devendo no entanto ter-se em conta as características do novo ambiente das organizações, as novas estruturas das organizações, e sobretudo, as

características dos trabalhadores do conhecimento que, agora possuidores de capacidades acrescidas, se situam em patamares diferentes nas hierarquias das necessidades, valores, desejos e exigências. E tudo isso tem de ter tido levado em conta pelos gestores que enfrentam, também aqui, novos estimulantes desafios.

1.7. A relação entre a motivação, o estilo de liderança, e o clima organizacional.

A liderança é um processo chave em todas as organizações. Segundo Chiavenato (1996), a liderança é um processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo de indivíduos, nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação. Sendo assim o líder precisa procurar maneiras de fazer com que todos olhem para a mesma direcção com entusiasmo e motivação para o trabalho. Um dos seus desafios é conhecer, antes de tudo, seus liderados, seus superiores, seus pares. Saber ouvir e, principalmente, saber se comunicar.

Santos (1998) enuncia três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrata.

Na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou directiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. Ele determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, ele determina ainda qual o seu companheiro de trabalho. Ele é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

A liderança democrática chamada ainda de liderança participativa ou consultiva é voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Aqui as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com o debate. A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos factos nas suas críticas e elogios.

A liderança liberal ou “laissez faire”

Significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projectos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigido e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Na liderança liberal a falta objetivos claros e concretos e a falta de intervenção provocam falta de coesão entre os elementos do grupo e a desmotivação. Na liderança autoritária há uma tendência para perda de motivação e criatividade porque é o líder quem decide tudo e aparecem apenas para dar ordens e avaliar. Já na liderança democrata a comunicação é sempre predominante. O líder participa juntamente com o grupo na tomada das decisões favorecendo a criatividade, a produtividade. A motivação está sempre presente havendo predomínio da pertença, saber e auto-realização.

Posto isto, entende-se que a gestão e liderança são fundamentais para qualquer organização e, principalmente, para os colaboradores. Verdadeiros líderes promovem e estimulam seus liderados para o sucesso, oferecendo um aprendizado constante, valorizando os talentos. Na verdade, o líder não está na posição que ocupa para dar ordens inquestionáveis, mas para prestar atenção ao que o colaborador diz e procurar gerar um clima de envolvimento e motivação pelo trabalho. Afinal, todos estão ali para que se cumpra a missão, os objetivos e as metas da empresa, que, supõe-se, sejam de conhecimento amplo de todos que para ela trabalham. Uma verdadeira liderança deve estar atenta a esses acontecimentos.

1.8. Clima organizacional

De acordo com Edela (1978), o clima organizacional é um fenómeno resultante da interacção dos elementos da cultura, como preceitos, carácter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos de gestão, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O clima organizacional influencia directa e indirectamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Segundo Luz (2001), “O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia

Profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.”

O clima terá sua primeira origem dentre os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxeram para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão directamente no estilo de liderança.

O clima organizacional também reflecte a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflecte a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. Davis Edela, 1978, como um outro referencial fixou-se mais no clima organizacional e compreendeu que este é resultado, em sua totalidade, da própria cultura, tradições e métodos de acção de cada Organização. Para ele, cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos económicos, sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem ou mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização (Edela, 1978)

Pode-se concluir, ainda, que o clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um factor que influencia estas mesmas variáveis

2.1. Fundamentação Metodológica

Metodologia e a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizada (questionário, entrevista etc), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

Trata-se de exploratório com enfoque quantitativo e qualitativo. De acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 85), os estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, facto ou fenómeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e esclarecer conceitos.

De acordo com Richardson (1999, p. 70) “método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de colecta de informação, quanto no tratamento por meio de técnica estatística (...)”. Ou seja, a investigação quantitativa permitirá a utilização de diferentes técnicas de análise de dados com um vasto número de variáveis e, determina a importância de cada uma delas e suas inter-relações dentro do modelo teórico.

As abordagens qualitativas foram utilizadas para fazer as análises dos dados da entrevista respeito da motivação dos funcionários na empresa. “As abordagens qualitativas é necessária quanto se necessita fazer uma análise mais detalhada para entender uma dada realidade ou fenómeno” (Richardson, 1999, p. 79).

2.2. Estudo de caso

- ✓ Trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.
- ✓ É uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial

e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.” (Ponte, 2006:2).

Benbasat et al (1987) consideram que um estudo de caso deve possuir as seguintes características:

- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (Observações directas e indirectas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
- A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
- Não são utilizados formas experimentais de controlo ou manipulação;
- O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes etc.

Para Yin (1994) o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar e segundo Guba & Lincoln (1994) o objetivo é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Por seu lado, Ponte (1994) afirma que o objetivo é descrever e analisar. A estes dois Merriam (1998) acrescenta um terceiro objetivo, avaliar.

De forma a sistematizar estes vários objetivos, Gomez, Flores & Jimenez (1996:99), referem que o objetivo geral de um estudo de caso é: “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar.

2.3. Plano de colectas de dados

No que diz respeito à pesquisa de campo, a metodologia utilizada será a avaliação quantitativa, com recurso à aplicação de questionário. Segundo Gil (2007, p.128) questionário, “é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas (...)”.

A preferência pelo uso do questionário para a colecta dos dados deve -se pelo facto de permitir-nos conseguir grande número de inquiridos, e ainda considerando que os funcionários teriam tempo limitado para responder as perguntas durante o horário de serviço poderiam levá-los para casa como muitos acabaram por fazer; e dado ao carácter anónimo do

questionário, sentir-se-iam mais à vontade em responder perguntas e isso pode ser relevante na obtenção de informação mais rigorosa.

Quanto aos dados secundários foram baseados na análise documental, bibliográfica, pesquisas na internet, através da apresentação de teorias desenvolvidas relativamente ao campo de análise que auxiliarão na compreensão do assunto. Dados secundários segundo Mattar (1999, p. 48) “são aqueles que já foram colectados, tabulados, ordenados, e às vezes até analisados e que já estão catalogados à disposição dos interessados”.

2.4. A entrevista

Para a realização deste trabalho decidimos ainda realizar uma entrevista com o director de recursos humanos da Cavibel/Ceris, Sarl Dr. Silvano Barros.

A entrevista é um processo interativo entre o entrevistador e o entrevistado, que tem por objetivo obter informações sobre o fenómeno estudado “nos termos, na linguagem e na perspectiva de entrevistado” (Sampieri, 2006). Na entrevista é possível a obtenção de informações de natureza subjectiva, tais como percepção, sentimentos e motivações. Na entrevista a principal fonte de informação é a descrição verbal do entrevistado.

Quanto às vantagens de utilização da entrevista, Selltiz (1975) argumenta que numa entrevista como o entrevistador e a pessoa entrevistada estão presentes no momento em que as perguntas são apresentadas e respondidas existe oportunidade para maior flexibilidade para a obtenção de informações, além disso, o entrevistador tem a oportunidade para observar a pessoa e a situação total a que responde.

Optou-se pela utilização de entrevistas semi estruturadas que corresponde à modalidade em que o pesquisador utiliza um roteiro preparado previamente.

Sampieri acrescenta ainda que o roteiro serve para estabelecer uma direcção, mas não é rígido. O pesquisador possui a liberdade de modificar e incluir perguntas, conforme o desenvolvimento da entrevista, podendo ainda combinar perguntas fechadas e abertas, dando ao entrevistado a possibilidade de discorrer sobre o assunto pesquisado.

2.5. Tratamento e análise dos dados

Os dados primários foram tratados através de ferramenta estatística de tratamento de dados Shipnix. As análises de dados quantitativos foram feitas a partir dos resultados obtidos da pesquisa na empresa, tendo sido, organizados em gráficos e tabelas, seguidas de análise de conteúdo: comentários a respeito de cada situação encontrada.

2.6. Amostra

Os questionários foram destinados aos funcionários da cavibel/ceris sarl distribuídos pelos seguintes departamentos de contabilidade, compras, comercial e recepção, foram aplicadas 30 questionários, teve o retorno de apenas 25 questionários. Foi utilizada a amostragem por conveniência, por escolher os elementos da população de acordo com os critérios de acessibilidade e de disponibilidade. A amostragem por conveniência, segundo Gil (2007, p. 104), “selecciona elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma representar o universo”. Trata-se de uma amostra não probabilística, em que não foi possível estimar a probabilidade de um elemento da população ser incluído na amostra. A amostra não probabilística é aceite em estudos exploratórios, não sendo possível a generalização dos resultados (Sellitz, 1975).

2.7. Caracterização da Organização



CAVIBEL/CERIS

As duas empresas tem origem e percurso diferente, uniram-se o percurso no dia 10 de Janeiro de 2005.

CERIS foi inaugurado em Maio de 1988 era uma empresa de capital mista (publico /privado) privado continha 49% e publico 51 % das acções.

Em 2001 foi privatizado, passando os privados a deter a maioria dos capitais (ECM empresa cervejeira de madeira).

Em Janeiro de 2005 a maioria das acções da CERIS foi vendida aos acionistas da CAVIBEL traves da west África ECCBC -EQUATORIAL Coca-cola.

A **CAVIBEL** sempre foi uma empresa de capital privado desde do ano da sua criação em 1997, dedica-se a produção e comercialização de refrigerantes da coca-cola e água (bonaqua principalmente) tanto a cavibel como a ceris pertence actualmente ao grupo EQUATORIAL COCA COLA BOTTLING COMPANY com sede em Barcelona) África ocidental e equatorial.

Actualmente o grupo ceris e cavibel produzem a marca coca-cola e da marca ceris em garrafas de vidro e PET, a produção de cerveja inclui a actmalt, strela zero, cerveja preta está repartida pela ceris SA.

As duas empresas detêm em termo de emprego directo cerca de 270 funcionários, incluindo as delegações de S.vicente, sal e Boa vista.

A localização da empresa justifica-se pela fácil acesso a água sendo que a empresa possui 5 furos próprios, perto ao porto da praia o que facilita no transporte da matéria-prima sendo que esta é importada, a empresa possui os seus próprios transportes mas quando a carga é enorme recorrem aos terceiros para fazerem aluguer de atrelados.

A fábrica tem a capacidade de por hora se não houver avarias encher 7500 garrafas, de 7 a 8h enchem 3000 caixas de garrafas de 0,25 (uma caixa leva 24 garrafas) e tem como fornecedor Central de compras equatorial Coca-Cola.

Neste momento a empresa tem delegações em Mindelo, Boavista e outra na ilha do sal.

2.7.1. Organigrama da Empresa

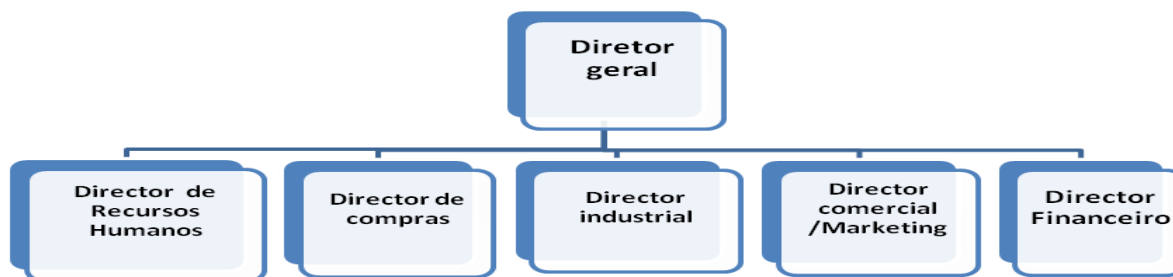


Figura 2: Organigrama da Empresa

A Cavibel /Ceris SARL tem como missão oferecer aos clientes melhores cervejas e refrigerantes nacionais, e trabalhar no sentido que os seus serviços e produtos superam as expectativas dos clientes.

Principais objetivos

- Estabelecer se como uma empresa líder no mercado que opera;
- Aumentar a sua capacidade produtiva;
- Buscar sempre controlar o crescimento, ou seja que os gastos não devem exceder a base da receita;
- Monitorar constantemente a satisfação dos clientes;
- Atrair novos clientes e manter os antigos;
- Manter um forte crescimento positivo em cada trimestre;
- Manter a unidade industrial actualizada com investimentos que serão feitas, num mercado que é muito competitivo, pois tudo é importado;
- Alcançar um aumento contínuo de penetração no mercado.

Valores

O valor da Cavibel/Ceris sarl traduzido no seu código de ética assenta-se na transparência das suas acções e competência dos seus colaboradores.

(Os principais concorrentes da empresa são: Trindade Refrigerantes e água); **Superbock** (cerveja)

No que refere a quota do mercado a empresa detém; **52%** no segmento de Cerveja; **65%** Refrigerante global; **40%** Malta e **20%** água.

Os concorrentes, Trindade tem **60 %** de quota na água e **30 %** nos refrigerantes, Superbock **40%** de quota e outras cervejas **10%**.

As principais fontes de Vantagens competitivas da cavibel/ceris sarl traduz se na, Competitividade nos preços; Qualidade de serviço; Capacidade Técnica; Cumprimento dos prazos.

A **cavibel** /ceris sarl tem clientes em vários pontos do capital, no interior e também em outras ilhas como fogo, Nicolau.

Aqui na capital existem cinco (5) rotas (A, B, C, D, E) com respectivos supervisores que fazem com que os produtos da empresa chegam aos clientes.

Quadro 1: Tipologia de Clientes da Empresa

Clientes
Super mercados
Mini mercados
Restaurantes
Hotéis
Bares
Discotecas
Grossistas
Conveniências

Capítulo III: Análises e Interpretação de Dados

Os dados recolhidos não têm significados em si mesmos. Só podem ser úteis no âmbito de um tratamento quantitativo e/ou qualitativo que permita comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar as correlações entre as variáveis (Quivy, 1998).

3.1. Caracterização dos inqueridos

Os questionários foram destinados aos funcionários da cavibel/ceris sarl, a 25 sendo que 40% são do sexo masculino e 60% do sexo feminino. No que diz respeito a idade a maioria dos colaboradores da empresa tem idade compreendida entre 34-41 anos.

Quadro 2: Idade e Sexo dos inqueridos

Idade	Percentagem
18-25	25%
26-33	35%
34-41	20%
42-49	5%
Mais de 49 anos	15%
	100%

Sexo	Percentagem
Masculino	40%
Feminino	60%

As maiorias dos inquiridos frequentaram apenas o ensino secundário o correspondente a 36 %, logo a seguir o ensino básico com 24 %, apenas 20 % dos inqueridos tem o grau de licenciatura, 12% bacharelato e 12% de curso técnico profissional, num universo de 25 inqueridos 14 funcionários o correspondente a 56% tem contrato a prazo com a empresa, e 11 funcionários o correspondente a 44 % tem contrato por tempo indeterminado.

Em relação ao tempo de serviço dos funcionários nesta empresa encontra-se de seguinte forma: 60% para os funcionários com 1 a 5 anos de serviço 16% dos situados entre 5 a 10 anos de serviço, 8% para os funcionários entre 10 a 15 anos de serviço, e 16% para os funcionários com mais de 15 anos de serviço.

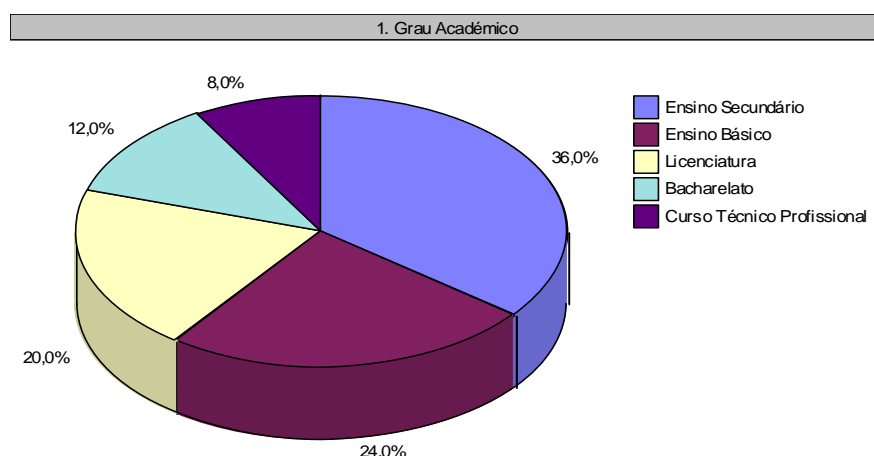


Gráfico 1: Grau de escolaridade dos inqueridos

Quadro 3: Vínculo com a empresa

Vínculo com a Empresa	Nb. cit.	Fréq.
Definitivo(por tempo indeterminado)	11	44,0%
Contrato a prazo(tempo integral)	14	56,0%
TOTAL CIT.	25	100%

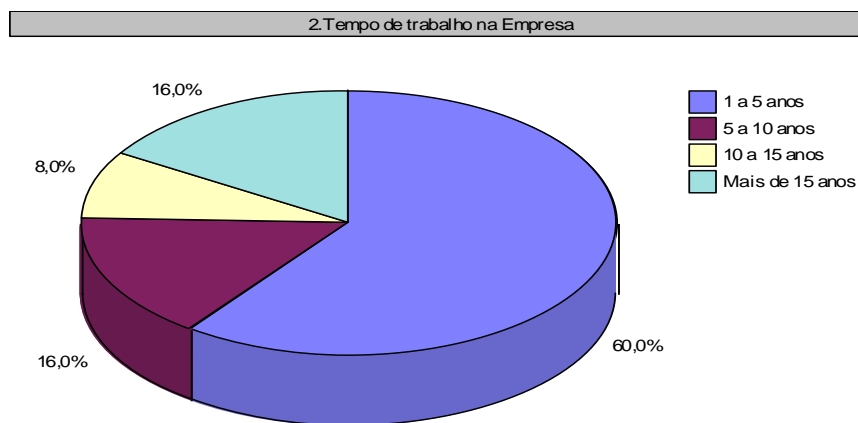


Gráfico 2: Tempo de Serviços na Empresa

Segundo Herzberg (1966), as políticas da empresa nesse caso a política de promoção e progressão, o tipo de chefia, o salário, o ambiente em que a empresa proporciona aos funcionários, o regulamento interna, fazem parte dos Fatores Higiênicos ou Fatores Extrínsecos, esses fatores não levam ao aumento da motivação no trabalho, mas a ausência dos mesmos é capaz de levar à insatisfação. Tem carácter exclusivamente preventivo, destinando-se simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio.

Quanto a política de promoção e progressão cerca de 56 % dos inqueridos consideram razoável, 20 % afirmam que é péssimo, apenas 24% dos inqueridos partilham a da ideia que a política de promoção e progressão da empresa é boa.

A maioria dos funcionários afirmam que a remuneração recebida não é suficiente para a satisfação das necessidades básicas o equivalente a 56%, enquanto que 44% dos funcionários afirmam que a remuneração recebida é suficiente para a satisfação das necessidades básicas.

Segundo Maslow uma pessoa nunca esta completamente satisfeita quantas as necessidades de qualquer níveis, mas uma determinada necessidade só sobressai como prepotente, isto é, com poder excepcional para influenciar o comportamento, quando as de nível inferior na hierarquia se encontram satisfeitas em elevado níveis e ainda segundo Maslow enquanto uma necessidade básica for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influencia no comportamento do individuo o chamado **princípio da dominância**.

E ainda a maioria dos funcionários correspondente a 56 % afirmam que o salário recebido não compensa o esforço dedicado e somente 44 % responderam que sim.

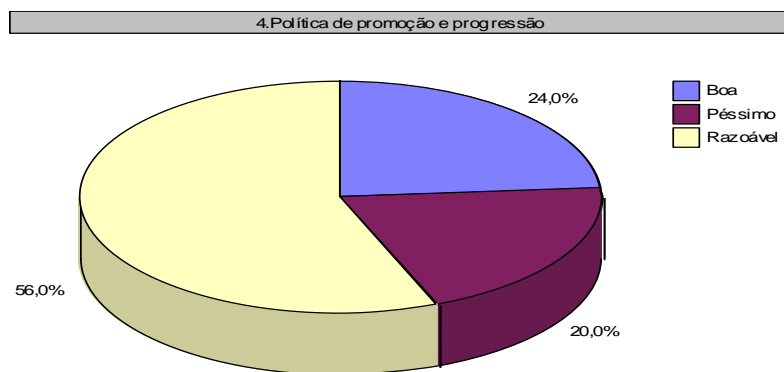


Gráfico 3: Política de promoção e progressão na carreira

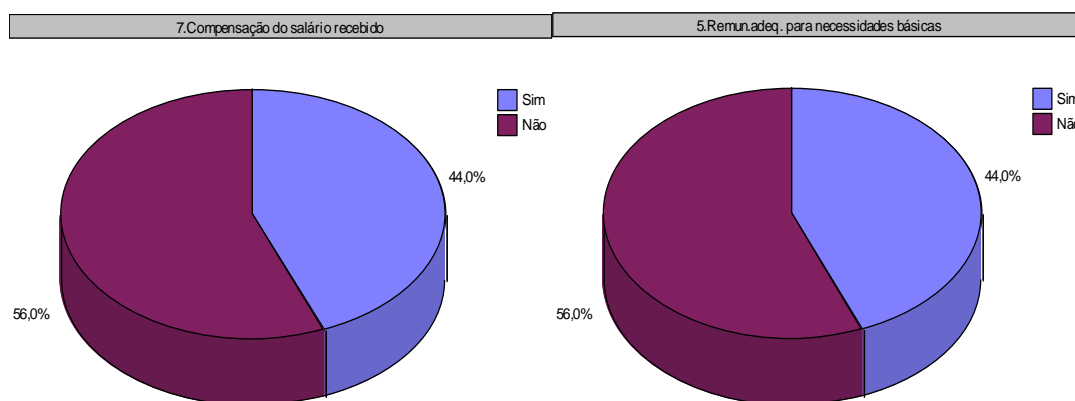


Gráfico 4: Compensação do salário recebido adequada para necessidades básicas

E ainda pode-se constatar no quadro 4 que dos inqueridos 75 % consideram que as regras e regulamento são justas e apenas 25 % considera insuficiente.

Quadro 4: Avaliação das regras e regulamentos da empresa

Avaliação das regras e regulamentos	Nb. cit.	Fréq.
Justas	18	75,0%
Insuficientes	6	25,0%
TOTAL CIT.	24	100%

A maioria dos inqueridos já receberam algum tipo de formação na empresa como se verifica no gráfico nº 6 o correspondendo a 56 %, dos inqueridos responderam que sim e

que nota-se que os funcionários que responderam ter recebido formação da empresa são funcionários com mais de 5 anos de serviços, e dos inqueridos que responderam não ter recebido nenhuma formação na empresa são funcionários com menos de 5 anos e serviço e com um contrato a prazo o que leva a concluir os funcionários com mais de 5 anos de serviços são os mais motivados, por terem um vínculo definitivo com a empresa, o que lhes garante maior segurança no trabalho, segundo Maslow a segurança é uma das necessidades fundamentais do individuo.

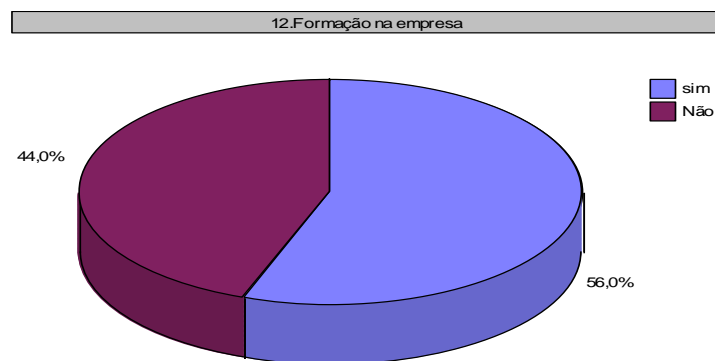


Gráfico 5: Formação aos funcionários da empresa

Em relação ao cargo ocupado 76 % dos funcionários estão satisfeitos a apenas 24% não estão, ainda 92% dos inqueridos consideram útil para o desenvolvimento as funções que desempenham dentro da empresa e 8% consideram ser estimulante.

Na questão de segurança no trabalho sendo cavibel uma fabrica que necessita de muita atenção de parte dos superiores na questão de segurança, a maioria dos inqueridos consideram Boa o correspondente a 80 %, 12% afirmam ser Muito boa e apenas 8% refere se com Péssima.

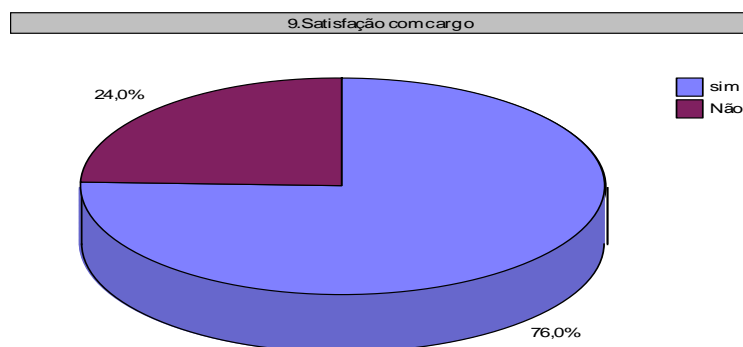


Gráfico 6: Satisfação com o cargo ocupado

Quadro 5: Descrição da função responsável

Descrição da função responsável	Nb. cit.	Fréq.
útil para o desenvolvimento da empresa	23	92,0%
Estimulante	2	8,0%
TOTAL CIT.	25	100%

Quadro 6: Condições de Segurança

Condições de segurança	Nb. cit.	Fréq.
Muito bom	3	12,0%
Boa	20	80,0%
Péssima	2	8,0%
TOTAL CIT.	25	100%

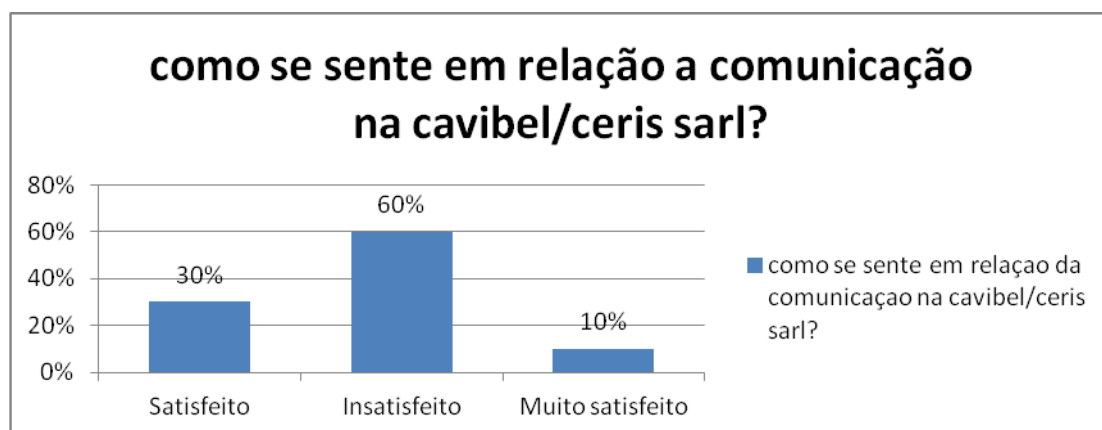


Gráfico 7: Percepção da comunidade dentro da empresa

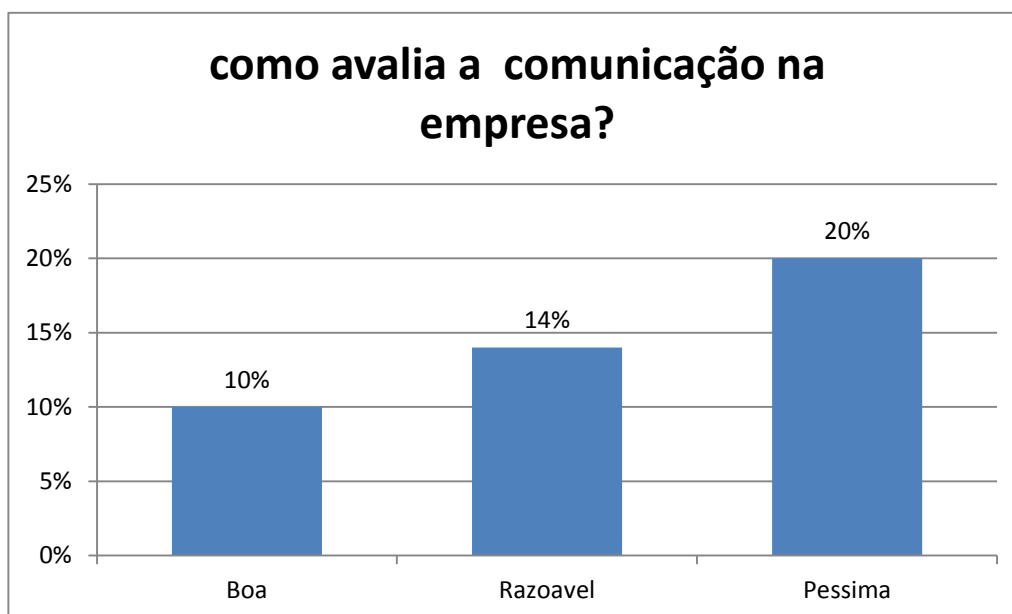


Gráfico 8: Avaliação da comunicação na empresa

No que diz respeito a comunicação na empresa a maioria dos colaboradores da cavibel/ceris sarl equivalentes a 70 % dos inqueridos consideram como sendo «Razoável», enquanto que 20% responderam que é «péssima». Apenas 10% responderam que a comunicação na cavibel é «Péssima».

A maioria dos inqueridos responderam que estão «Insatisfeitos» com a comunicação dentro da cavibel como podemos ver que dos colaboradores inqueridos 30% sentem satisfeitos, e apenas 10% se sentem muito satisfeitos.

Ainda avaliando a comunicação na empresa dos 20 inqueridos, 14 o correspondente a 70% afirmam que as «vezes» são informados dos acontecimentos dentro da empresa, 25% equivalente a 5 inqueridos responderam que «Nunca» são informados, tem pouco acesso as informações, e apenas 1 inquerido, correspondente a 5% afirma que tem informação de todos os acontecimentos dentro da empresa, seguindo esses indicadores do gráfico nº 10, pode-se afirmar que a maioria dos os funcionários da cavibel não são informado de tudo o que acontece na empresa. Isto não é muito bom uma vez que muitos dos conflitos que acontecem nas organizações advem das falhas no processo comunicacionais, principalmente as insuficiências comunicacionais, as barreiras e os ruídos.

A maioria dos inqueridos 60 % responderam que estão «Insatisfeitos» com a comunicação dentro da cavibel como podemos ver, dos colaboradores inqueridos 30% sentem satisfeitos, 10% se sentem muito satisfeito.

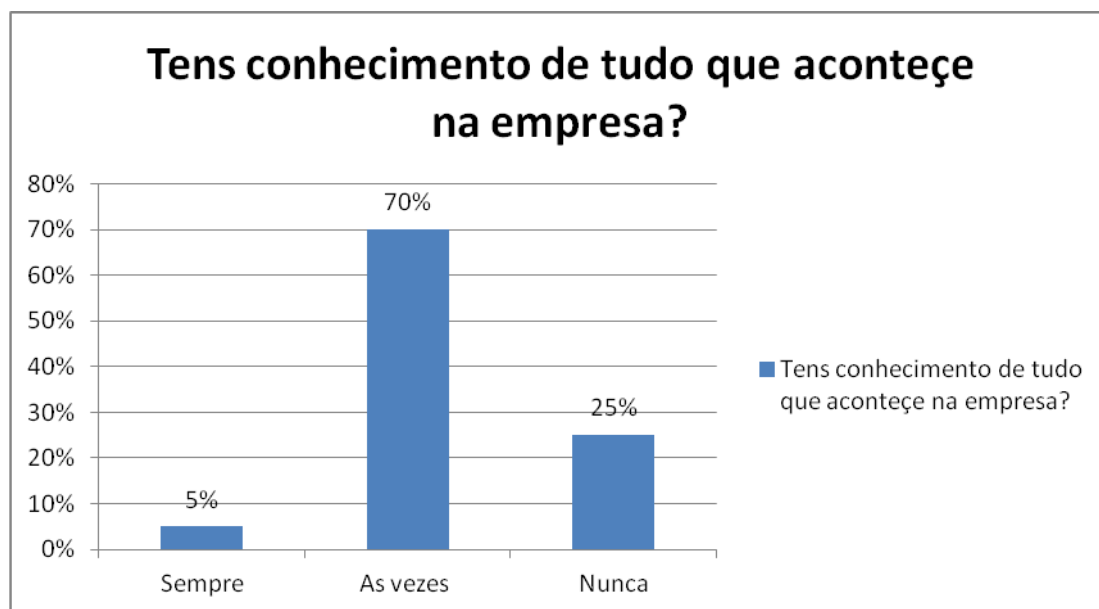


Gráfico 9: Conhecimento do que acontece na empresa

Maslow, na sua teoria das necessidades realça que todos os indivíduos têm necessidade de estima, ou seja, os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros para que possam sentir-se motivado. O autor salienta que se isso não acontecer o indivíduo não se sentirá motivado. Na mesma linha de pensamento, Frederick Herzberg fala dos fatores motivacionais mostrando que o reconhecimento profissional é um dos fatores que leva a satisfação do indivíduo no seu local de trabalho (Chiavenato, 2000).

Como podemos constatar no gráfico que se segue o principal factor de motivação dos colaboradores da Cavibel/Ceris Sarl é o « salário» num universo de vinte, onze dos inqueridos partilham da mesma opinião o correspondente a 55%, e segue-se a «participação nas decisões» Sendo 6 dos inqueridos o correspondente a 30%, 5 dos inqueridos tem como fatores de motivação o « reconhecimento» o equivalente a 25%, e apenas 1 colaboradores tem como factor de motivação a « Regalias Sócios» que representa cerca de 5 %.

Maslow, na sua teoria, fala das necessidades fisiológicas e de segurança demonstrando que as boas condições físicas de trabalho podem levar o alto nível de satisfação dos colaboradores, o que pode causar uma melhoria no comportamento (Chiavenato, 2000).

No que diz respeito á condições de trabalho 70% dos inqueridos o correspondente a 14 colaboradores classificação como «Razoável» 15 % dos inqueridos consideram o equivalente a 3 inqueridos consideram que as condições de trabalho oferecidas pela empresa é «Boa» e os restantes 3, cerca de 15% dos trabalhadores mostram indignados com as condições de trabalho em que são submetidas classificando como «Péssimo»

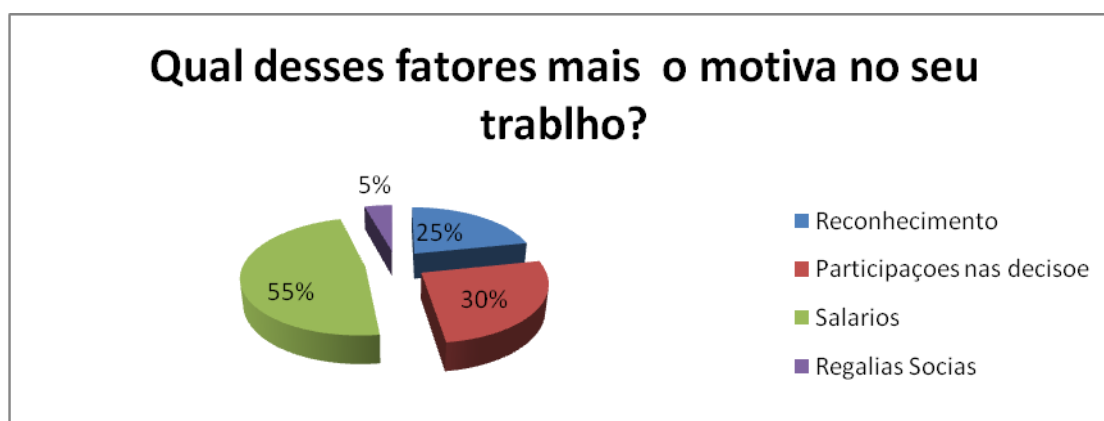


Gráfico 10: Principais fatores de motivação dos funcionários

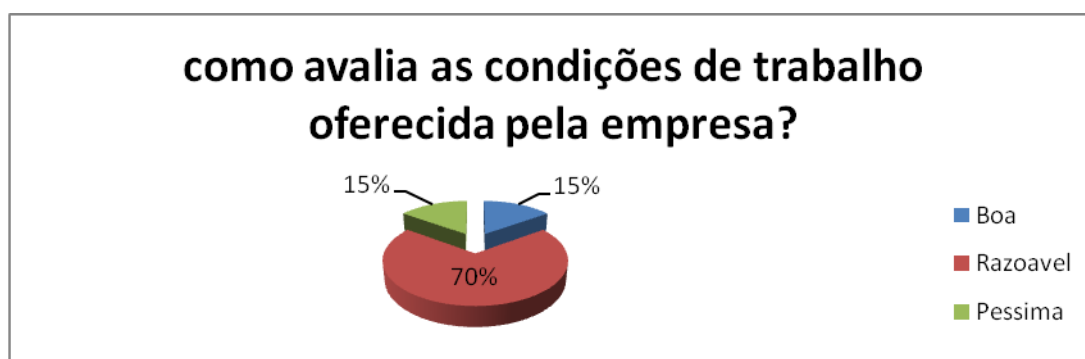


Gráfico 11: Condições de trabalho oferecido pela empresa

Maslow, na sua teoria das necessidades realça que todos os indivíduos têm necessidade de estima, ou seja, os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros para que possam sentir-se motivado. O autor salienta que se isso não acontecer o indivíduo não se sentirá motivado. Na mesma linha de pensamento, Frederick Herzberg fala dos fatores motivacionais mostrando que o reconhecimento profissional é um dos fatores que leva a motivação do indivíduo no seu local de trabalho (Chiavenato 2000).

Dos inqueridos cerca de 50% dos trabalhadores acham que as «Veze» o seu potencial é valorizada pela empresa, (ver tabela nº 7), 65% dos trabalhadores afirmam que somente as vezes se cooperam entre si, 20 % responderam que sempre, e 30 % afirma que nunca se cooperam entre si .

50 % dos inqueridos que somente as vezes tem um envolvimento activo com a empresa, 20 % sempre e 15 % afirmam nunca ter.

Quadro 7: Valorização do potencial dos funcionários pela empresa, cooperação entre os funcionários, nível de envolvimento

Questões	As vezes	Sempre	Nunca
1.Voce sente que o seu potencial é devidamente valorizado pela empresa ?	50%	20%	25
2.Os trabalhadores cooperam entre si para a execução das tarefas ?	65%	20%	15%
3.Tens um envolvimento activo com a empresa ?	50%	20%	30%

Em relação ao relacionamento funcionários e superiores hierárquicos 50% dos inqueridos avaliam como Razoável, 30%, como Boa e apenas 20 % avalia como excelente podendo

constatar no gráfico nº 13, e logo a seguir no gráfico nº 14, 30 % dos funcionários afirmam que o seu superior hierárquico intervém nas suas funções com o objetivo de auxiliar, 20 % para criticar, 10% para dar ordens, e 40 % com o intuito de avaliar.



Gráfico 12: Avaliação da relação funcionário e superior hierárquico

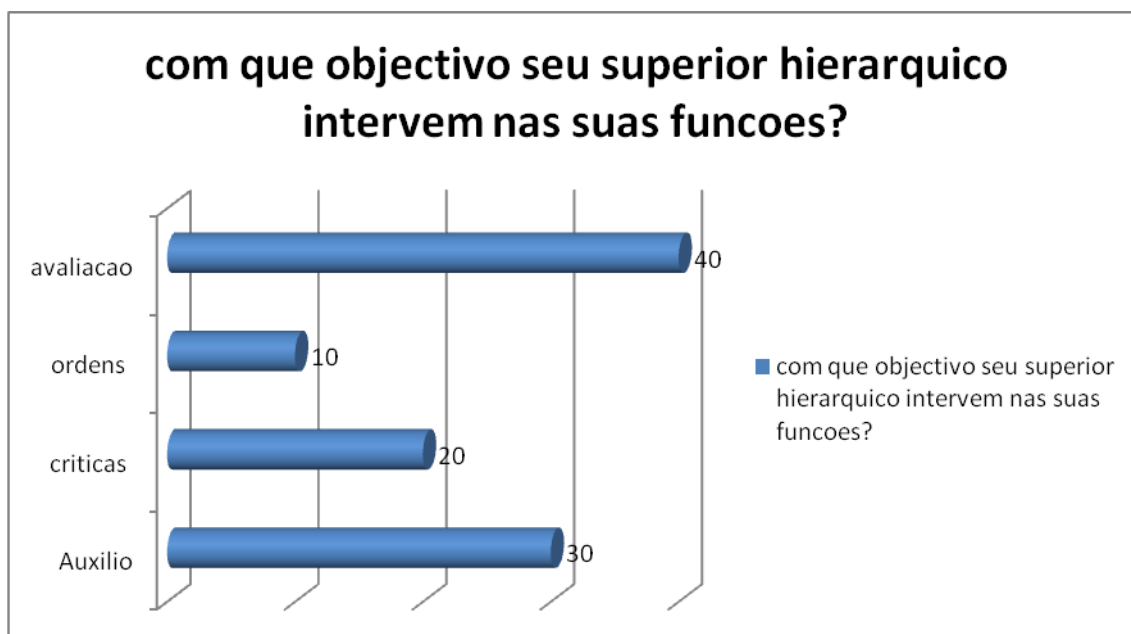


Gráfico 13: Intervenção do superior hierárquico

3.1.1. Análise global dos dados

No que se refere política de promoção e progressão na visão dos inquiridos é razoável como cerca de 56 % de concordância,

E ainda no que tange a renumeração a maioria dos funcionários afirmaram que não é suficiente para a satisfação das necessidades básicas, os funcionários o correspondente a 56 % afirmam que o salário recebido não compensa o esforço de dedicado e alguns argumentam que fazem trabalho de 2 pessoas, outras fazem até horas extras e não são compensados por isso.

Como se pode constatar a empresa tem um bom regulamento interno e regras precisas uma vez que dos inquiridos 75 % consideram que as regras e regulamento são justas.

A maioria dos inquiridos já receberam algum tipo de formação na empresa correspondendo a 56 %, e apenas 44 % afirmam que não pode-se notar que os funcionários que responderam ter recebido formação da empresa são funcionários com mais de 5 anos de serviço.

Em relação ao cargo ocupado 76 % dos funcionários estão satisfeitos e apenas 24 % não, e ainda 92 % dos inquiridos consideram útil para o desenvolvimento as funções que desempenham dentro da empresa e 8 % considera ser estimulante.

No que diz respeito à comunicação, 60 % dos inquiridos se sentem insatisfeitos com a comunicação que se faz dentro da empresa, e isso explica-se quando 70 % dos funcionários afirmam que somente às vezes têm conhecimento do que acontece na empresa e apenas uma minoria de 5 % está sempre bem informada dos acontecimentos, 50 % dos inquiridos que somente às vezes têm um envolvimento activo com a empresa, e 15 % afirmam nunca ter.

Como podemos constatar o principal factor de motivação dos colaboradores da Cavibel/Ceris Sarl é o « salário » dos inquiridos, sendo o reconhecimento uma das formas de motivação, a cavibel deve reconhecer os esforços dos funcionários uma vez que estes o correspondente a 50 % dos acham que as « Vezes » o seu potencial é valorizada.

No que diz respeito às condições de trabalho 70 % dos colaboradores inquiridos classificaram como « Razoável » e cerca de 15 % dos trabalhadores mostram indignação com as condições de trabalho em que são submetidos classificando como « Pessimista »

Ainda referente a segurança no trabalho 80% dos funcionários classificam como Boa, 12 % Razoável e 8% péssimo.

Pode-se ainda notar que entre os trabalhadores da Cavibel praticamente não existe uma colaboração a não ser no trabalho, 70 % dos trabalhadores afirmam que somente as vezes se cooperam entre si para a realização de atividades e outros divertimentos.

Em relação ao relacionamento funcionários e superiores hierárquicos 50% dos inquiridos avaliam como Razoável, apenas 20 % avalia como excelente, e logo a seguir no, 30 % dos funcionários afirmam que o seu superior hierárquico intervém nas suas funções com o objectivo de auxiliar, 20 % para criticar, 10% ordens, e 40 % com o intuito de avaliar

3.2. Análise de Entrevista

3.2.1. Motivação dos funcionários

Questionado sobre quais fatores que mais motiva os funcionários da sua empresa, Barros afirma que é o salário, por esse motivo a empresa nunca atrasa com os pagamentos de salários dos seus funcionários.

Para motivar ainda mais os funcionários a empresa fez recentemente adequação salarial de acordo com o cargo ocupado, atribuição de bónus e prémios de produtividade de acordo com os objetivos pré-estabelecidos.

Barros afirma que o salário pago aos funcionários é proporcional ao esforço dedicado a empresa, salvo um ou outros casos que tem sido o objeto de estudo.

Quanto à comunicação dentro da empresa considera que é Boa, salvo umas ou outras situações.

Assegura ainda que o departamento RH, está sempre a par do que acontece dentro da empresa, mas como em qualquer organização há sempre falhas.

Segundo Barros o que mais dificulta à comunicação é a dispersão geográfica entre a sede e as delegações dada à natureza insular.

E relativamente entre os funcionários, sendo uma empresa de grande porte que alberga nos seus seios trabalhadores de vários quadrantes culturais e mentalidades há sempre

distorção das informações, tem algumas situações em que nem todos os funcionários são informados de alguns assuntos.

No que se refere à segurança dos trabalhadores, Barros assegura que a empresa tem tomado todas as medidas de segurança, todos os trabalhadores de empresa estão inscritos na Previdência Social, quanto a segurança no trabalho tratando-se de uma fábrica em que os riscos de acidentes são maiores, os trabalhadores que trabalham por exemplo com produtos químicos e outros tem todos equipamentos necessários.

Recentemente foi realizado uma formação de uma semana para todos os trabalhadores com o objetivo de clarificar os procedimentos a tomar em caso de incêndio na empresa, foram apresentados os equipamentos e a sua utilização em diferentes situações.

E ainda reforça que a prova de que a empresa preocupa com a segurança dos trabalhadores, recentemente foi aprovada na auditoria de segurança.

Ao ser questionado sobre a existência do estatuto da empresa o director de recurso humano, Silvano Barros, afirma que somente a CERIS tem o estatuto de pessoal que entrou em vigor em 1992 e que actualmente precisa ser actualizada de acordo com a nova realidade do grupo CAVIBEL/CERIS, já que será adequada a realidade das duas empresas.

Barros assegura que faz-se a avaliação do desempenho nas duas empresas através do estudo ADP a empresa toma as medidas que se impõe em termos de formação, reclassificação, progressão bem como por em pratica outros conhecimentos de regulamentação na área de RH.

E ainda afirma que neste momento esta em estudo um projecto de adequação dos RH das duas empresas segundo um único critério em termo de grupo, categoria profissionais e postos de trabalhos.

Conclusão

Em relação ao objectivo específico identificar o principal factor de motivação dos funcionários da cavibel pode-se concluir que é o salário, uma vez que 55 % dos inqueridos indica-o como sendo maior motivo de satisfação, mas é de salientar que mesmo sendo o salário um dos maiores fontes de motivação os funcionários afirmam não corresponder ao esforço dedicado a empresa o director dos recursos humanos também realçou o salário como sendo principal fonte de motivação dos funcionários, neste sentido a empresa garante o salário dos funcionários todos os meses e sem atrasos.

A satisfação no cargo foi considerada boa pela maioria dos funcionários inqueridos correspondente a 76 %. Maioria 92% afirmam ser útil as funções desempenhadas na empresa.

Quanto a comunicação dentro da empresa, apesar do director dos recursos humanos a considerar Boa, os funcionários tem uma visão diferente sobre a mesma, 60% dos funcionários inqueridos estão insatisfeito com a comunicação que se faz dentro da empresa, para além disso 70% dos inqueridos afirmam que somente as vezes tem conhecimento do que acontece na empresa, pressupõe-se que este deve ser o motivo da insatisfação da maioria em relação a comunicação. E de acordo com os resultados a comunicação dentro da cavibel é péssima e precisa de melhorias.

Quanto ao relacionamento entre funcionários e superior hierárquico é razoável sendo que 50 % dos funcionários inqueridos estão em concordância neste aspeto, e cerca de 40% dos funcionários afirmam que os superiores hierárquico só intervêm nas funções para avaliar.

Como é de notar a cavibel sendo uma empresa de grande porte e que congrega funcionários de culturais e mentalidades diferentes, ela tem bom regulamento e regras que possam ser aplicadas em diferentes situações, tanto a nível profissional como a nível do relacionamentos entre os funcionários para um bom funcionamento da empresa

A empresa aposta sempre na formação dos seus funcionários sendo que 56 % afirmam ter recebido, é também de realçar que a empresa aposta mais nos funcionários de quadro que já tem mas de cinco anos de serviço na empresa,

No que tange ao relacionamento entre os funcionários segundo os dados cooperam somente para a realização das tarefas da empresa, mas no que se refere a cooperação para a realização de actividades para interacção entre eles a maioria afirma que somente as vezes se cooperam.

Depois de analisar os dados estamos em condições de responder a nossa pergunta de partida, a conclusão que chegamos com este estudo de caso é que os funcionários da cavibel estão sim motivados para desempenharem as suas funções, uma vez que a maioria está satisfeito com o cargo que ocupam, consideram ser importantes para o desenvolvimento da empresa, os superiores hierárquicos intervêm nas funções na maioria das vezes para avaliar, a empresa oferece segurança na execução das suas funções.

Acções que a empresa pode optar que valorizam os colaboradores, motivando-os para o trabalho

Depois de analisar os dados recolhidos na empresa deixo algumas recomendações que acredito que vão contribuir para aumentar a motivação dos funcionários:

A empresa deve disponibilizar informações para os funcionários principalmente as que os afete directamente, sempre querem saber das informações que tem a ver com a empresa, abrindo canais de comunicação que lhes permitem fazer perguntas e partilhar as informações, e isso vai contribuir e muito para a motivação dos funcionários porque fazem com que os funcionários se sentem parte da empresa e automaticamente contribui para o desenvolvimento da empresa.

A empresa tem que priorizar a implementação de uma comunicação de qualidade, a fim de tornar o ambiente mais agradável, possibilitando assim o cumprimento dos objetivos com mais eficiência,

Os superiores hierárquicos devem assumir característica de um líder democrático, permitindo que as equipas ou funcionários participe nas tomadas de decisões, principalmente quando essas decisões vão afectá-los directamente.

A empresa adoptando essas medidas ajuda na resolução dos problemas que surgem dentro da empresa uma vez que a pessoa mais próxima do problema normalmente tem ideia mais clara sobre o que pode ser feito.

Para melhorar o relacionamento e a interacção entre os funcionários uma vez que isso é praticamente inexistente a empresa pode promover actividades para o convívio dos funcionários, e sim incentivar mais os funcionários a cooperar entre eles.

Referências Bibliográfica

Chiavenato, Idalberto. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (4ª Edição). Editora Makron Books e MCGraw-Hill.

Ferreira, J.M. Carvalho. Neves, José. Abreu, Paulo Nunes. Caetano, António. *Psicologia das Organizações*

Gil, A. C. (2007). *Métodos e Técnicas de Pesquisa social*. São Paulo. Editora Atlas.

Harvard Business Review (2002). *Empreendedorismo e Estratégia*, Tradução de *Harvard Businessreview*, Ed. Campus.

Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento*. São Paulo. Editora Atlas.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e Técnicas*. São Paulo. Atlas.

Sampieri, r. h. ; Collado, c. f. ; lúcio, p. b. (2006), *metodologia de pesquisa*. São Paulo: Mcgraw Hill.

Teixeira, (1998) Sebastião. *Gestão das Organizações*. Editora McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1: Questionário direccionado aos funcionários da Empresa Cavibel/Ceris



ENG Escola de Negocio e Governação

Este questionário realiza-se no âmbito de um trabalho académico de fim de curso em “ciências empresária e organizacionais” vertente: Gestão.

O presente questionário é direccionado aos funcionários da empresa CAVIBEL, e tem como objetivo primordial:

- ✓ Estudar a motivação e satisfação dos funcionários desta empresa,

A sua colaboração é muito importante para o sucesso desta investigação. Assim, solicitamos que responda às questões que se seguem, mediante o preenchimento dos espaços para o efeito.

Garantimos, em absoluto, o seu anonimato assim como a, confidencialidade das opiniões e

Dados de Caracterização Pessoal e Profissional

1.1. Idade: 1. 18 – 25 () 2. 26 – 33 () 3. 34 – 41 ()

4. 42 – 49 () 5. Mais de 49 ()

1.2 Sexo: 1. Masculino () 2. Feminino ()

1.3. Indique o Grau Académico:

1. Nenhuma () 2. Ensino Básico () 3. Ensino Secundário ()

4. Curso Técnico Profissional () 5. Bacharelato () 6. Licenciatura ()

7. Pós – Graduação () 8. Mestrado () 9. Doutoramento ()

1.4. Tempo de trabalho na Empresa:

1. 1 a 5 anos () 2. 5 a 10 anos () 3. 10 a 15 anos () 4. Mais de 15 anos ()

1.5- Tipo de vínculo com a Empresa :

Definitivo (por tempo indeterminado) ()

Contrato a prazo (tempo integral) (.....)

Regime de requisição / destacamento ()

Regime de prestação de serviços /tempo parcial (.....)

Outras situações: (.....). Quais_____

II-MOTIVACÃO

2.1.Quais desses fatores mais o motiva no seu trabalho?

() Salário

() Reconhecimento

() Participação nas decisões

() Regalias sociais

2.2. Sente que o seu potencial é devidamente reconhecido pela empresa?

() Sempre

() As vezes

() Nunca

2.3. Como avalia as condições de trabalho oferecidas pela empresa?

() Boa

() Razoável

() Péssimo

2.4. Acha que o salário recebido compensa o esforço dedicado à empresa?

() Sim

() Não

Justifica: _____

2.5 Considera que a remuneração recebida é adequada para a satisfação das necessidades básicas?

() Sim

() Não

Justifica _____

2.6. Como considera a política de promoção e progressão na empresa?

() Boa

() Péssimo

() razoável

2.7.Sente satisfeito com o cargo que ocupas na empresa?

☐ sim ☐ Não

Justifica_____

2.8.como descreves a função em que és responsável na empresa?

☐ útil para o desenvolvimento da empresa

☐ Frustrante

☐ Estimulante

2.9.Tens recebido alguma formação na empresa?

☐ sim ☐ Não

2.2.1. Como avalias as condições de segurança oferecida pela empresa?

☐ Muito bom

☐ Boa

☐ Péssima

2.2.2. Como avalias as regras e regulamento da empresa?

☐ rígidas

☐ justas

☐ insuficientes

III- Comunicação

3.1-Como se sente em relação a comunicação dentro da empresa?

☐ Satisfeito

☐) Insatisfeito

☐) Muito satisfeito

3.2. Como avalia a comunicação que é feita dentro da empresa?

☐) Boa

☐) Razoável

☐) Péssimo

3.3. Tem conhecimento de tudo o que acontece na sua empresa?

☐) Sempre

☐) As vezes

☐) Nunca

3.4. Tem um envolvimento activo com a empresa?

☐) Sempre

☐) As vezes

☐) Nunca

3.5. Como avalia a relação com o seu superior hierárquico?

☐) Excelente

☐) Boa

☐) Razoável

3.6. Com que objetivo seu superior hierárquico intervém nas suas funções?

☐) Auxílio

☐) Críticas

☐) Ordens

() Avaliação

3.7. Como é a sua relação com seus colegas de trabalho?

() Boa

() Razoável

() Péssimo

ANEXO II: Guião de entrevista

➤ Director de Recursos Humanos da Cavibel Doutor. Silvano Barros

1. . Na sua opinião o que acha que mais motiva os funcionários da cavibel?
2. O que a empresa tem feito para motivar os funcionários?
3. Acha que o salário que os funcionários recebem é proporcional ao esforço dedicado a empresa?
4. Como avalia a comunicação dentro da empresa? E quais são os fatores que mais dificulta a comunicação tanto entre os funcionários como em relação á sede e as delegações?
5. O que se tem feito para garantir a segurança dos funcionários?
6. A cavibel tem política de promoção e progressão na carreira? Quais são os critérios?

